



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Growth hacking -perehdytyksen tehostaminen - Case: Avaus Marketing Innovations Oy

Hirvonen, Jere

2016 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Growth hacking -perehdytyksen tehostaminen - Case: Avaus Marketing Innovations Oy

Jere Hirvonen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2016

Jere Hirvonen

Growth hacking -perehdytyksen tehostaminen - Case: Avaus Marketing Innovations Oy

Vuosi 2016

Sivumäärä 34

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdyttämisprosessi, joka tehostaa Avaus Marketing Innovationsin growth hacking -tiimin uusien työntekijöiden oppimista ja nopeuttaa uusien työntekijöiden siirtymistä tuottavaan työhön. Opinnäytetyön ja sen osana luodun perehdyttämisprosessin tarkoituksena oli tehostaa Avaus Marketing Innovations Oy:n (MaaS) Marketing as a Service -liiketoimintaa.

Prosessi selventää mitä käytännön taitoja growth hacker työssään tarvitsee sekä miten asetetut tavoitteet ja vastuut osaltaan tehostavat uuden oppimista ja käytäntöön siirtymistä. Tässä opinnäytetyössä käytetyn teoriapohjan tarkoituksena oli täsmentää growth hackingin käsitettä yleisellä tasolla sekä tarkemmin sitä, mitä growth hacking tarkoittaa Avauksen näkökulmasta tällä hetkellä. Osana teoriaa toimi myös Avauksella suunnitteilla ollut uusien growth hackereiden koulutusohjelma, Growth Hacker All Stars training program, joka toimi itse perehdytysprosessin benchmarkina ja prototyypinä. Malliperehdyttämistä ja siihen liittyviä asioita otettiin huomioon perehdyttämisteorian avulla.

Tämän opinnäytetyön osana suoritettu tapaustutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena oli saada ymmärrystä toimeksiantajayritys Avaus Marketing Innovations Oy:n growth hacking -perehdytyksen nykytilasta kaikkine haasteineen ja mahdollisine puutteineen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uutta hyödyntämättä jäänyttä tietoa siitä, mitkä tekijät tehostavat oppimista ja mitä käytännön taitoja growth hacker -perehdytyksessä voisi painottaa. Tässä opinnäytetyössä teoriapohjana käytetty materiaali antoi viitekehyksen growth hacking -haastatteluille sekä niiden aihepiireille luoden niin sanotun Product Marketin Fitin.

Laadullisen tutkimuksen avulla tavoitettiin aikaiset omaksijat, ne growth hackerit, jotka olivat heti valmiita kehittämään yrityksen sisäisiä prosesseja. Aikaisten omaksujien esittämät ideat ja ajatukset koottiin ajatuskartaksi, tiivistetyksi kuvaukseksi growth hacking -perehdytyksestä nyt ja tulevaisuudessa. Tätä ajatuskarttaa ja perehdytysteoriaa hyväksi käyttäen hahmottui varsinainen uusien growth hackereiden perehdyttämiseen tarkoitettu prosessi. Perehdyttämisteoria auttoi prosessin vaiheistamisessa ja vahvisti haastateltujen mainitsemia asioita tehokkaasta perehdytyksestä.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tärkeimpänä growth hackerin taitona korostuu käytännön teknologiaosaaminen ja siihen liittyvä tekninen asiantuntijuus. Toisessa vaiheessa prioriteettina on kokonais kuvan hahmoittaminen asiakkaan business casen ja projektinjohtamisen kautta. Kolmannessa vaiheessa keskitytään oman ammattitaidon syventämiseen erikoistumalla ja valitemalla joko growth hackerin tai projektipäällikön urapolun. Nämä kolme vaihetta yhdessä muodostavat tehokkaan sisäajon growth hacking -tiimin uusille työntekijöille motivoitua samalla uusia työntekijöitä kehittämään itseään ja asiantuntijuuttaan haluamaansa suuntaan. Luotu prosessi saattaa uudet growth hackerit nopeasti tuottavaan työhön sekä helpottaa perehdytystyötä tekevien growth hackereiden mentorointia.

Asiasanat: Growth hacking, perehdytys, perehdytysprosessi, Avaus

Hirvonen, Jere

Improving the orientation of new employees to the growth hacking team: a case study of Avaus Marketing Innovations Oy

Year	2016	Pages	34
------	------	-------	----

The aim of this thesis project was to create orientation process that increases the performance of Avaus Marketing Innovation growth hacking team's new employees learning and facilitates the transition of new employees to productive work more quickly. The purpose of the thesis project and the orientation process created was to increase the performance of Avaus's (MaaS) Marketing as a Service business.

The process clarifies what the kinds of pragmatic skills a growth hacker needs in his/her daily job and how set objectives and responsibilities enhance learning and the transition to practice. The theoretical background presented in the thesis report clarifies the concept of growth hacking and more specifically examines the significance of growth hacking in terms of Avaus at the moment. A part of the theoretical material utilised also includes the Growth Hacker All Stars training program, which is Avaus's planned orientation program for new employees that is presented as a benchmark and prototype of the orientation process. The modelled orientation and issues related to it were taken into account in the discussion of orientation in the theoretical section.

Qualitative research methods were used in the empirical part of the thesis project, where the objective was to gain an understanding of the present state of Avaus Marketing Innovation's growth hacking training, including its challenges and possible failings. The purpose of the qualitative research was to produce unused information on issues that increase learning and point out the kinds of practical skills that could be highlighted in growth hacking training. The theoretical material used in this thesis offered a framework for interviews conducted with growth hackers as a part of the empirical research and their topics, creating a so-called Product Market Fit.

With the qualitative research early adopters were reached who took the theoretical prototype to a more practical level. Ideas and thoughts presented by the early adopters were gathered in the form of a mind map, with a summarized picture of the growth hacking training now and in the future. This mind map and the orientation theory were used to understand the orientation process for the new growth hackers. Orientation theory helped to map the process and clarify the thoughts of the interviewed growth hackers on improved orientation process.

In the first stage of the process practical and technical knowledge and related professionalism were highlighted as the most important skills of the growth hacker. In the second stage the priority was to understand big picture through client's business case and project management. The third stage focuses more on deepening of the professionalism by choosing either the learning path of the growth hacker or project manager. All these three stages together lead to improved performance for the growth hacking team's new employees as well as motivating new employees to develop themselves and their professionalism in the direction they want. The process thus created facilitates the new growth hackers transition to productive work beside helping senior growth hackers in their orientation and mentoring.

Keywords: Growth hacking, process, orientation process, Avaus

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Growth hacking -perehdytyksen tehostaminen	7
1.2	Opinnäytetyön tausta.....	7
2	Avaus Marketing Innovations Oy	8
3	Growth hacking työyhteisöissä.....	9
3.1	Growth hacking	10
3.2	Growth hacker	11
3.3	Growth hacking Avaus Marketing Innovations Oy:ssä	12
3.4	Perehdytys työyhteisöissä	15
4	Tutkimus growth hacking -perehdytyksestä.....	17
4.1	Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu	18
4.2	Aineiston analysointimenetelmä	19
4.3	Tulokset.....	21
4.3.1	Oppimisen tehokkuus growth hacking -perehdytyksessä	23
4.3.2	Käytännönläheisyys growth hacking -perehdytyksessä	24
4.3.3	Tavoitteet growth hacking -perehdytyksessä	24
4.3.4	Vastuut growth hacking -perehdytyksessä	26
4.3.5	Growth hacking -perehdytys tulevaisuudessa	26
4.4	Tulosten luotettavuuden arviointi	27
4.5	Growth hacking -menetelmät prosessin luomisen perustana.....	28
5	Lopputuotoksena Growth hacking -prosessi	28
5.1	Tekninen asiantuntijuus	29
5.2	Kokonaiskuvan hahmottaminen.....	31
5.3	Erikoistuminen	31
5.4	Prosessin käyttöönotto Avauksella	32
	Lähteet	33
	Kuviot..	34

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö pohjautuu kehittämissuunnitelmaan markkinoinnin alan kasvuyrityksessä. Kehittämisen kohteena tässä opinnäytetyössä oli Avaus Marketing Innovations Oy:n growth hacking -tiimin uusien työntekijöiden perehdytys. Avauksella havaittiin, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen vei huomattavan paljon aikaa etenkin uusien järjestelmien omaksumisen ja omien työtapojen kehittymisen osalta. Käytännön työhön pääseminen koettiin aikaa vieväksi ilman toimivaa ja tehokasta perehdyttämisprosessia, joka kasvuyrityksessä koettiin ensisijaisen tärkeäksi.

Perehdyttämisen hitaus ja tehottomuus lykkäsivät uusien työntekijöiden siirtymistä käytäntöön ja asiakastyöhön, joka on kasvuyrityksen liiketoiminnan edellytys. Tavoitteeksi tässä opinnäytetyössä muodostui Avauksen uusien growth hackereiden oppimisen tehostaminen työtapojen ja järjestelmien omaksumisen osalta sekä asiakastyöhön siirtymisen nopeuttaminen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi selventää growth hacking -tiimin toimintaa ja yhteistyötä muiden tiimien kanssa, jotta uusi työntekijä ymmärtäisi heti, mitä growth hacking -tiimi käytännössä tekee ja miten käytännön tekeminen nivoutuu yhteen muiden Avauksen tiimien kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehostaa Avauksen Marketing as a Service -liiketoimintaa nopeuttamalla uusien growth hackereiden asiakastyöhön siirtymistä.

Dokumentoinnin puutteellisuus ja epämääräisyys sekä itse growth hacking -käsitteen moniulotteisuus loivat haasteet konkreettisen perehdyttämisjärjestelmän luomiselle. Lisäksi Avauksen growth hacking -tiimin sisäiset toimenkuvat vaihtelivat suuresti, mikä teki skaalattavan prosessin luomisesta entistäkin haasteellisempaa. Prosessin tulisi ottaa huomioon taustoiltaan erilaiset työntekijät, tehostaa kaikkien heidän oppimistaan, helpottaa perehdytyksestä vastaavien senior growth hackereiden työskentelyä ja kaikella tällä myös tehostaa Avauksen liiketoimintaa.

60 prosentin vuosivauhtia kasvanut yritys tarvitsi selkeän prosessin, jolla sisäänajaa uusia ennen kaikkea markkinointiteknologioihin erikoistuvia growth hackereita. Ryan Holidayn teosta apuna käyttäen tämä opinnäytetyö ja sen lopputuotos tulisivat noudattamaan niitä oppeja, joita growth hackeritkin työssään tarvitsevat. Prosessi olisi monistettavissa ja ennen kaikkea muunneltavissa erilaisten tarpeiden sekä yksilöiden ja heidän osaamisensa mukaan.

1.1 Growth hacking -perehdytyksen tehostaminen

Growth hacking -perehdytyksen tehostaminen tarkoittaa tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen antamaa kehittämistehtävää growth hacking -tiimin uusien työntekijöiden perehdyttämisen tehostamiseksi. Opinnäytetyön toimeksiantona oli luoda konkreettinen perehdyttämisprosessi uusien työntekijöiden oppimisen tehostamiseksi sekä käytäntöön ja asiakastyöhön siirtymisen nopeuttamiseksi, mikä osaltaan tehostaisi myös toimeksiantajayrityksen (MaaS) marketing as a service -liiketoimintaa.

Perehdytysprosessi koostuisi eri vaiheista, joissa jokaisessa määriteltäisiin, mitä käytännön taitoja growth hacker työssään tarvitsee sekä miten growth hackereille asetetut tavoitteet ja vastuut kussakin prosessin vaiheessa tukisivat näiden käytännön taitojen oppimista ja asiakastyöhön siirtymistä. Growth hacking -perehdytyksen tehostaminen selkeyttää Growth hacking-tiimin asemaa yrityksen muihin asiantuntijatiimeihin nähden, jotta uudet työntekijät ymmärtäisivät growth hackingin roolin toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa ja sen keskiössä.

1.2 Opinnäytetyön tausta

Tarve growth hacking -perehdytyksen tehostamiseen tuli Avaukselta, jolla ei vielä ollut olemassa prosessia uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi Growth hacking -tiimissä. Avauksella havaittiin, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja omien työtapojen kehittyminen veivät huomattavan paljon aikaa. ”Growth Hacking -tiimi on yksi Avauksen suurimmista. Viime keväänä kasvoimme 60 prosenttia. Kasvuyrityksen selkeä kipukohta on uusien ihmisten nopea sisäänajo ja koulutus sekä talon tavoille että käytettyjen teknologioiden oppimiseen”. (Anna Masalin, esimies, growth hacking -tiimi, 18.8.2016).

Growth hacking -perehdytyksen tehostaminen perustuisi johdonmukaiseen perehdytysprosessiin, joka osaltaan helpottaisi uusia työntekijöitä tutustumaan growth hackingiin sekä siihen liittyviin käsitteisiin ja työtapoihin Avauksella. Perehdytystä tehostava prosessi määritteli uuden oppimista ja käytäntöön siirtymistä tehostavat vastuut ja tavoitteet kussakin prosessin vaiheessa. Growth hackereiden työtapojen kehittämisessä keskeisessä asemassa ovat markkinoinnin automaatiojärjestelmien käytännön osaamisen ja hallinnan lisäksi niiden toimintojen, ominaisuuksien ja mahdollisuuksien ymmärtäminen, joita hyödynnetään Avauksen asiakasyrityksille rakennettavissa markkinointiohjelmassa.

Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda käytännönläheinen perehdyttämisprosessi, joka tehostaa uusien työntekijöiden oppimista ja nopeuttaa asiakastyöhön siirtymistä. Perehdytysprosessin tavoitteena oli helpottaa sekä uuden työntekijän oppimista, että perehdyttämisestä vastaavan kokeneemman työntekijän perehdytystyötä, joita prosessin selkeä visualisoiminen ja dokumentointi myös osaltaan edesauttaisivat.

Oppimisen tehostamisen lähtökohtana oli perehdytyksen tämänhetkisen tason ja oppimista tehostavien tekijöiden kartoittaminen laadullisen tutkimuksen avulla. Growth hacking, tapana tehdä ketterää markkinointia, on suhteellisen uusi käsite ja harvalla on siitä kovinkaan paljon tietoa, saati kokemusta ennestään. Tavoitteena oli siten myös selventää growth hackingin käsitettä ja tehdä siitä helpommin omaksuttava ja ymmärrettävä termi.

Tämän opinnäytetyön ja sen osana luodun perehdyttämisprosessin tarkoituksena oli nopeuttaa uusien työntekijöiden käytäntöön siirtymistä, käytännön kautta asiakastyöhön siirtymistä ja sitä kautta tehostaa Avauksen palveluliiketoimintaa.

2 Avaus Marketing Innovations Oy

Avaus Marketing Innovations Oy, lyhyemmin Avaus, tarkoittaa tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritystä. Avaus Marketing Innovations Oy on vuonna 2007 perustettu markkinointialan kasvuyritys, jonka palvelutarjontaan kuuluvat muun muassa markkinointiteknologiat, analytiikka, media ja älykäs mainonta, strategiat, sisällöt ja ohjelmat. Vuonna 2015 yrityksen liikevaihto oli 8,1 miljoonaa euroa ja sillä on Helsingin lisäksi toimistot myös Tukholmassa ja Puolan Gdanskissa, joissa työskentelee yhteensä yli sataviisikymmentä markkinoinnin ammattilaista. (Avaus Marketing Innovations 2016).

Avauksella on pitkä kokemus B2B-asiakkaiden markkinoinnin strategisesta konsultoinnista ja liiketoiminnallisten haasteiden ratkaisemisesta. Avaus auttaa asiakasyrityksiään parantamaan tuloksellisuuttaan yhdistämällä markkinoinnin ja myynnin toiminnot toisiinsa sekä kehittämällä markkinointia tehostetun markkinointianalytiikan ja B2B -markkinointiteknologioiden avulla. (Avaus Marketing Innovations 2016).

Markkinoinnin suuri murros on käynnissä, ja Avaus toimii sen ytimessä. Avauksella on vuosien kokemus B2C -markkinointi- ja asiakkuusstrategioista eri toimialoilla, ja se auttaa asiakkaitaan ymmärtämään, mitä muutos tarkoittaa juuri heidän yritykselleen. Avauksella uskotaan, että paras strategia syntyy yhdistämällä käytäntöä ja teoriaa joiden avulla luodaan nopeasti

pilotointikohteita asiakasyrityksissä. Avaus toteuttaa markkinointiohjelmat asiakkailleen johtavien markkinointiteknologioiden avulla. (Avaus Marketing Innovations 2016).

Avauksen avainpartnereina ovat Adobe, jonka Marketing Cloud on johtava markkinointiteknologioiden kokonaisuus, johtava B2B-markkinoinnin automaatioteknologiatalo Marketo, sekä Salesforce.com, jonka Marketing Cloud on johtava markkinointiteknologioiden pilviratkaisu monikanavaisten 1-to-1 asiakasdialogien osalta. Lisäksi Avauksella on suuri joukko muita markkinointi- ja mainontateknologiakumppanuuksia. Yli vuosikymmenen työ digitaalisen markkinoinnin teknologioiden parissa on kasvattanut Avauksesta luotettavan ja ketterän ratkaisutoimittajan, joka osaa keskittyä oleelliseen ja välttää suuriin hankkeisiin liittyvät riskit. (Avaus Marketing Innovations 2016).

Avaus auttaa sekä B2B että B2C yrityksiä kasvattamaan markkinoinnin tehokkuutta muuttamalla perinteisen kampanjavetoisen markkinoinnin jatkuviksi, monikanavaisiksi ja dataohjatuiksi markkinointiohjelmiksi. Avaus tarjoaa tuloksellisen digitaalisen markkinoinnin eko-systeemin, joka tukee sen asiakkaiden myynnillisten tavoitteiden saavuttamista. (Avaus Marketing Innovations 2016).

3 Growth hacking työyhteisöissä

Tässä opinnäytetyössä käytettävän teoriapohjan tarkoituksena oli täsmentää growth hackingin käsitettä yleisellä tasolla sekä tarkemmin sitä, mitä growth hacking tarkoittaa Avauksen näkökulmasta tällä hetkellä, kuten mitä ominaisuusvaatimuksia, tavoitteita ja vastuita growth hackerina työskenteleville on asetettu. Osana teoriaa toimi myös Avauksella suunnitteilla ollut uusien growth hackereiden koulutusohjelma, Growth hacker All Stars training program, joka toimi itse prosessin pohjamateriaalina ja benchmarkina.

Työyhteisöjen perehdytystä ja siinä huomioon otettavia seikkoja täsmensi Kupiaksen ja Peltolan teos Perehdyttämisen Pelikentällä. Kirja toi tietoperustaan mukaan itse perehdytyksen ja sen oikeanlaiseen hyödyntämiseen organisaatioissa. Tietoperustan tarkoituksena oli tuoda esiin edellytykset hyvälle ja tehokkaalle perehdytykselle.

Kaikkia näitä materiaaleja käytettiin suoritettavan tutkimuksen teoreettisena pohjamateriaalina sekä viitekehyksenä growth hacking -perehdytyksen tehostamisessa. Teoriapohja loi Ryan Holidayn Growth hacking -mindsetin mukaisen Product Market Fitin, ne oleelliset asiat ja tietoperustan, jotka tulisivat toimimaan laadullisen tutkimuksen perustana.

3.1 Growth hacking

Growth hacking -markkinointi nähdään jatkuvana tekemisenä jonkin tuotteen tai palvelun ympärillä, minkä tavoitteena on aikaansaada nopeaa myynnillistä kasvua mahdollisimman tehokkaasti millä tahansa keinoilla. Growth hacking on syntynyt toisinajattelun seurauksena siitä, voisiko myynnillistä kasvua saavuttaa edullisemmin ja tehokkaammin perinteiseen markkinointiin verrattuna. Internet ja sosiaalinen media ovat mahdollistaneet seurannan, testaamisen, iteroinnin ja markkinoinnin kehittämisen, joiden tekemiseen ei enää tarvita isoja summia rahaa. (Holiday 2014, xviii-xx).

Growth hackingin yleisen määritelmän taustalla on tässä opinnäytetyössä Ryan Holidayn tekemien growth hacker -haastatteluiden perusteella hahmottunut mindset, kasvuun tähtäävä ajattelumalli, joka jakautuu neljään eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat PMF (Product Marketing Fit), Growth and attention (kasvu ja huomion herättäminen), Virality (viraalimarkkinointi), Retention and optimization (Optimointi ja jatkuva kehitys) (Holiday 2014, contents).

PMF (Product Market Fit) määrittää tuotteen tai palvelun soveltuvuuden markkinoille kerätyn tiedon ja datan avulla (Holiday 2014, 7). Growth hackingin tehokkuus perustuu oikeanlaiseen tuotteeseen tai palveluun, jota ihmiset oikeasti haluavat käyttää ja jota asiakkailta saadun palautteen avulla kehitetään jatkuvasti paremmaksi. Perinteisessä markkinoinnissa pyritään usein ainoastaan näkyvyyden maksimoimiseen oletukseen perustuvan ja ennalta määritetyn lopputuotteen näkökulmasta. (Holiday 2014, 5).

Growth hacking on siilojen purkamista yritysten eri osastojen välillä. Ennen tuotekehitys saattoi suunnitella tuotteen, joka on suunnattu tietylle kohderyhmälle. Nyt growth hacker määrittää yhdessä tuotekehityksen ja loppukäyttäjiltä saadun palautteen avulla, ketkä ovat palvelun käyttäjiä ja mitkä ovat heidän tarpeensa (Holiday 2014, 5). Esimerkkinä epäonnistuneesta markkinoinnista voidaan käyttää kirjailijaa, joka toivoo seuraavasta kirjastaan menestystä. Hän menee vuodeksi kirjoittamaan kirjaansa yksin sen sijaan, että keräisi aktiivisesti palautetta lukijoilta. Kirja julkaistaan eikä se saavuta suurta suosiota, koska kirjailija ei tiennyt mistä lukijat haluaisivat kirjan kertovan. (Holiday 2014, 7).

Kun tuote tai palvelu on valmis markkinoitavaksi, sitä mahdollisesti käyttävät asiakkaat tulee tavoittaa. Tässäkään New York Timesin etusivu tuskin on paras kanava asiakkaiden tavoittamiseen, sillä Growth hackingin tavoitteena on löytää ainoastaan potentiaalisia asiakkaita, palvelusta kiinnostuneita ihmisiä. Näkyvyyden maksimointi ei growth hackingin kannalta ole tavoiteltavaa, vaan aikaisten omaksujien (early adopters) tavoittaminen. Palvelu kasvaa aikaisten omaksujien mielenkiinnon, lojaaliuden ja fanaattisuuden myötä ja saavuttaa tunnettuvuutta kuin itsestään. Näiden ihmisten tavoittaminen lähtee sieltä missä he liikkuvat ja viettävät aikaansa. Esimerkiksi muodista kiinnostuneet ihmiset todennäköisesti seuraavat muotiblogeja,

jotka ovat jäljitettävissä ja niiden kautta tuleva liikenne todennettavissa. (Holiday 2014, 21, 60).

Kun aikaiset omaksujat on tavoitettu, alkaa viestin levittäminen mahdollisimman kustannustehokkaasti. Growth hacking käyttää viestin levittämisessä muun muassa viraalimarkkinoinnin keinoja. ”Viraalimarkkinointi on markkinointia, jossa mainosviesti kulkee ihmiseltä toiselle nopeasti. Viraalimarkkinointi perustuu kuluttajan osallistuttamiseen yrityksen markkinointiprosessiin joko käyttäjätuottajina tai yleisöosallisina”. (Wikipedia 2016). Käytännössä viraalimarkkinointi on postausten, linkkien tai suositusten jakamista ilmaiseksi, mikä levittää sanaa eteenpäin (Holiday 2014, 32-33).

3.2 Growth hacker

Growth hackerin tehtävä ei ole ”tehdä” markkinointia, vaan aikaasaada myynnillistä kasvua nopeassa ajassa millä tahansa keinoilla (Holiday 2014, xxiv). Growth hacker on luopunut perinteisen markkinoinnin keinoista käyttäen ainoastaan mitattavia, jäljitettäviä, monistettavia ja testattavia menetelmiä saavuttaakseen myynnillistä kasvua. Näitä menetelmiä voivat olla esimerkiksi sähköpostit, blogit, ja pay-per-click -mainokset, jotka tavoittavat aluksi pienen ryhmän ihmisiä (early adopters) ja levitessään käyttäjien itse jakamina mahdollistavat kustannustehokkaan tavan levittää sanaa uudesta tuotteesta tai palvelusta siitä kiinnostuneille ihmisille. (Holiday 2014, xxv).

Suurten ja kalliiden mainoskampanjoitten sijaan, growth hacker keskittyy luonnolliseen tunnettavuuden kasvuun, joka lähtee yksittäisistä käyttäjistä ja heidän kokemuksistaan tuotteen tai palvelun parissa (Holiday 2014, 38). Growth hacker pyrkii muuttamaan liiketoimintamallia ja koko liiketoimintaa niin kauan, kunnes saa ihmiset reagoimaan tuotteeseen tai palveluun heti ensikosketuksella (Holiday 2014, 1). Käytännössä tuote tai palvelu täytyy olla niin hyvä, että aikaiset omaksujat ottavat sen heti testausvaiheessa omakseen ja kehittävät sitä eteenpäin esimerkiksi suositusten tai palautteen muodossa. Jos eivät, testausta jatketaan niin kauan, kunnes ihmiset reagoivat palveluun heti toivotulla tavalla ja todella kokevat tarvitsevänsä sitä (Holiday 2014, 85). Ihmisiltä kerätyn datan ja tiedon perusteella growth hacker luo testatusta versiosta lopullisen monistettavan tuotteen tai palvelun, jota voidaan kehittää edelleen myynnin kasvattamiseksi.

Growth hacking -taktiikoita on lukemattomia ja jokaisella growth hackerilla on omansa. Jotkut luottavat enemmän viraalimainontaan, jotkut puolestaan jatkuvaan optimointiin. Kaikilla growth hackereina työskentelevien strateginen tavoite on kuitenkin aina sama: tavoita ihmiset tehokkaasti, monistettavasti, datan perusteella (Holiday 2014, 68).

3.3 Growth hacking Avaus Marketing Innovations Oy:ssä

Tässä opinnäytetyössä teoreettisina tietolähteinä toimivat myös Avauksen omat growth hacking -materiaalit. Avauksen omien materiaalien tarkoituksena oli toimia tutkimuksen pohjana, jota vasten tutkimuksesta saatuja tuloksia voitiin verrata. Materiaalit luovat kuvaa tämän hetkisestä growth hackingin määritelmästä Avauksella. Ne antavat teoreettista kuvaa siitä, mitä growth hacking tarkoittaa Avauksen sisällä sekä mitä työkaluja, ominaisuuksia, vastuita ja tavoitteita growth hackerina työskentelemiseen liittyy. Lisäksi suunnitteilla ollut GH All Stars -koulutus toimi perehdytysprosessin prototyyppinä.

Growth hacking Avauksella

Avauksen näkökulmasta growth hacking voidaan jakaa neljään pääperiaatteeseen; asiakkaiden sitouttamiseen (customer engagement), jatkuvaan kehittämiseen (continuous development), dataohjautuvuuteen (data-driven) ja vahvaan moniosaajatiimiin (strong cross competence team). (Vigrén 2016).

Growth hacking on ketterä tapa ratkoa asiakkaiden markkinointihaasteita. Avauksen growth hackerit tekevät useita rinnakkaisia, innovatiivisia toimenpiteitä samaan aikaan eri kanavissa. He testaavat, analysoivat ja tuottavat uusia sisältöjä sekä optimoivat niitä. Se, mikä toimii, lisätään, se mikä ei toimi, hylätään heti. Kaikki tämä tapahtuu nopeasti, ketterästi ja kustannustehokkaasti. Avaus toimii myös asiakkaidensa vaativien dataohjattujen markkinointiohjelmien ulkoistuskumppanina ottaen kokonaisvastuun markkinointitekniikan jalkauttamisesta, mittaristojen kehittämisestä ja ohjelmien pitkäjänteisestä toteuttamisesta. (Avaus Marketing Innovations 2016).

Asiakkaiden sitouttamisen perustana on laadukkaan sisällön luominen. Laadukas sisältö ja koko growth hacking perustuvat dataohjautuvuuteen, jolloin voidaan nähdä minkälainen sisältö aktivoi eniten ja parhaiten valittua kohderyhmää. Kokeilemalla erilaisia sisältöjä voidaan nähdä mikä niistä tuottaa parhaan tuloksen. Dataohjautuvuus mahdollistaa oikeiden markkinoinnin toimenpiteiden valinnan kerätyn datan perusteella. Dataa voidaan kerätä erilaisilla markkinoinnin automatiojärjestelmillä ja analytiikkatyökaluilla. (Vigrén 2016).

Jatkuva toiminnan parantaminen ja testaus mahdollistavat jatkuvan kehityksen, jolloin asiakkaille voidaan tarjota parhaita mahdollisia markkinoinnin ratkaisuja. Avaus on oppiva organisaatio, joka etsii jatkuvasti parempia tapoja tehdä markkinoinnista tehokkaampaa. Myös vahva moniosaajatiimi perustuu jatkuvaan uusien asioiden oppimiseen. Tiimin jäsenet ovat valmiita menemään oman osaamisensa ja mukavuusalueensa ulkopuolelle, jolloin uuden oppiminen muuttuu monen hengen tiimissä moniosaajuudeksi. (Vigrén 2016).

Growth hackerin työkalut

Käytännössä growth hacking on suurelta osin markkinoinnin automaatio-ohjelmilla työskenteleminen, jatkuvaa optimointia asiakasyritysten myynnillisten tulosten kasvattamiseksi. Tuloksia syntyy konseptisuunnittelun tuloksena tehdyistä work-flow'sta (Adobe Campaign- markkinoinnin automaatio -järjestelmän automatisoitu prosessi, jolla voidaan suorittaa haluttuja markkinoinnin toimenpiteitä) sekä smart campaigneista (Marketo -markkinoinnin automaatiojärjestelmän automatisoitu prosessi, jolla voidaan tehdä haluttuja markkinoinnin toimenpiteitä), personoinnista, sisällöstä, aikataulusta että käytössä olevasta budjetista. Nämä osat yhteen liitetynä luovat Growth hacking -toimintamallin, joka toimenpiteillään pyrkii tuottamaan mahdollisimman paljon rahaa asiakkaan liiketoiminnalle ja sitä kautta Avauksen liiketoiminnalle. (Vigrén 2016).

Uusien konseptien ja suunnittelun ohella tehdään jatkuvaa optimointia; toiminnan, ketterän markkinoinnin kehittämistä. Growth hacking mahdollistaa ketterän markkinoinnin, jota voidaan muuttaa jatkuvasti tulosten parantamiseksi. Mikään ennalta suunniteltu ei välttämättä ole osana lopputuotosta, vaan työ elää jatkuvasti budjetin raamien sisällä. (Vigrén 2016). Jatkuvan kehityksen mahdollistaa esimerkiksi jatkuva testaus; A/B -testaus. A/B -testauksessa tehdään kokeiluja kahden eri vaihtoehdon välillä, mistä saaduista tuloksista voidaan nähdä kumpi vaihtoehdoista toimii markkinoinnissa paremmin. Kokeiluja voidaan tehdä esimerkiksi sähköpostien otsikoiden, sisältöjen tai eri kohderyhmien välillä. (Vigrén 2016).

Growth hackerin ominaisuudet

Avauksella growth hackerilla toivotaan olevan ymmärrystä digitaalisesta palvelumuotoilusta, käyttäjäkokemuksen tärkeydestä markkinoinnin suunnittelussa sekä hieman taustaa data-analytiikasta, että sen työkaluista. Growth hacker onkin sekoitus koodaajaa, markkinoijaa ja analytiikkaa. Kaikista tärkeimpänä ominaisuutena nähdään kuitenkin aito can-do -asenne ja ahkeruus työntekoa kohtaan sekä hyvä tiimihenki. Growth hackerilta odotetaan lisäksi hyviä vuorovaikutus -ja tiimityöskentelytaitoja. (Vigrén 2016).

Growth hacker toimii projektinhallinnallisissa tehtävissä, joissa työn organisointikyky ja projektijohtajuus ovat ensisijaisessa asemassa. Growth hacking -tiimi tekee yhteistyötä kaikkien Avauksen tiimien (strategy, media, content, tech ja analytics) kanssa. Menestyvän growth hackerin tulee samanaikaisesti rikkoa perinteisiä vastuiden, työroolien ja -tehtävien rajoja, ja taas vastaavasti rakentaa siltoja muiden osastojen ja tiimien välille. (Vigrén 2016).

Growth hacking -tiimin työ kattaa yhteistyön kaikkien Avauksen tiimien kanssa, mutta työn myös asiakasrajapinnassa asiantuntijan roolissa. Growth hacker toimii asiakaspalvelijana,

jonka tehtävänä on vahvistaa ja syventää olemassaolevia asiakassuhteita luottamuksen synnyttämiseksi. Asiakasrajapinta tuo mukanaan vaatimukset palveluhenkisellet asenteelle ja erinomaisille vuorovaikutustaidoille. (Vigrén 2016).

Avauksella growth hacker ei pelkästään raportoi vaan myös analysoi valituista markkinoinnin toimenpiteistä saatuja lukuja ja niistä johdettuja tuloksia. Mitä datasta saadut luvut tarkoittavat käytännössä? Mitä niistä voidaan päätellä? Anaysoinnin avulla pystytään aidosti kasvattamaan tulosten arvoa ja parantamaan kasvua, toisinsanoen hakkeroimaan kasvua. Menestyksekkäässä kasvuhakkeroinnissa juuri analyysiin perustuva kehittäminen on nostettava tekemisen keskiöön. (Vigrén 2015).

Growth hackerin vastuut

Growth hackerin pääasiallisena vastuuna on tuottaa Avauksen asiakasyrityksille tuottoa heidän markkinointiin sijoitamaansa rahasummaa vastaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tulosten varmistamiseksi yksi Growth hacking perusperiaatteista, kasvun tuottaminen mahdollisimman kustannustehokkaasti; "how to get more for the buck" -perusperiaate ajaa työntekoa eteenpäin. Kasvun tuottaminen kustannustehokkaasti vaatii uusien sitouttamiskonseptien suunnittelua ja luomista valitsemalla oikeat markkinoinnin toimenpiteet asiakasyritysten myynnillisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Growth hackerin ominaisuutenakin mainitut organisointikyky ja asiakaspalveluhenkisyys ovat osana myös Growth hackereille asetettuja vastuita. Työn organisointi eri tiimien sekä growth hacking -tiimin sisällä on osa sisäistä vastuuta. Ulkoista vastuuta on asiakassuhteiden hoitaminen ja asiakasrajapinnassa työskenteleminen. Growth hacker on monessa suhteessa näkyvin kontakti asiakasyrityksen suuntaan ja on hyvin paljon tekemisissä käytännön tekemiseen liittyen. (Vigrén 2016).

Avaus Growth Hacker All Stars training program -suunnitelma

Avauksella oli ennen varsinaista prosessin luomista suunnitelma GH - All Stars program -nimisestä koulutusohjelmasta, jonka avulla pyrittiin perehdyttämään uusia growth hackereita. All Stars program sisältää viisi, noin kahden tunnin mittaista koulutusta eri aihealueista, jotka kaikki sisältävät ennalta määritetyt tavoitteet uusien growth hackereiden perehdyttämiseksi. Aihealueet ovat projektinjohtaminen (project management), markkinoinnin automaatio-osaaaminen (Marketing automation substance) sekä iso kuva data-ohjautuvasta markkinoinnista (big picture). (Vigrén 2016).

Projektinjohtamisen tavoitteena on parempi asiakastyytyväisyys ja kannattavuus. Se koostuu kolmesta projektinjohtamisen osa-alueesta, jotka ovat asiakkuuksien johtaminen, tiimijohtaminen ja itsensäjohtaminen. Asiakkuuksien johtamiseen kuuluu aktiivinen kommunikointi asiakkaan kanssa niin kasvotusten, puhelimitse kuin sähköpostitse. (Vigrén 2016).

Markkinoinnin automaatio-osaamisen tavoitteena on työn parempi laatu. Markkinoinnin automaatio-osaaminen jakautuu teknologioittain määriteltuihin parhaisiin tapoihin (best practices), yleiseen tietouteen markkinoinnin automaatiosta (general info) sekä markkinoinnin automaatiotaktiikoihin ja niiden mahdollisuuksiin. (Vigrén 2016).

Ison kuvan ymmärtämisen tavoitteena on synnyttää enemmän moniosaajaprojekteja ja tunnistaa myyntimahdollisuuksia. Iso kuva pitää sisällään dataohjautuvan markkinoinnin historiaa, nykyhetkeä ja tulevaisuutta sekä Avauksen eri tiimien toimenkuvaa. (Vigrén 2016).

GH All Stars -koulutusohjelmalle oli ennalta määritelty aikataulu, joka jakoi kolme osa-alueetta projektijohtamisen, markkinoinnin automaatio-osaamisen ja ison kuvan dataohjautuvuudesta kunkin kahden kuukauden pituisiksi kokonaisuuksiksi. Ensimmäiset kaksi kuukautta koulutuksessa keskityttäisiin projektinjohtamiseen, seuraavat kaksi kuukautta markkinoinnin automaatio-osaamisen kehittämiseen ja viimeiset kaksi kuukautta ison kuvan hahmottamiseen. (Vigrén 2016).

3.4 Perehdytys työyhteisöissä

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti”. (Kupias & Peltola 2009, 19).

Perehdyttämisen standardointia tapahtuu usein silloin kun halutaan yhtenäistää perehdyttämistä, tehostaa sitä tai auttaa perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämistä. Usein tässä vaiheessa luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. (Kupias & Peltola 2009, 43). Varsinainen työn opastus ja työyhteisöön perehtyminen jäävät yleensä hoidettaviksi työyksiköissä, joissa tehdään mallinnusta laatimalla erilaisia perehdyttäjien ja tulokkaiden oppaita, jotka toisaalta helpottavat perehdyttäjien työtä ja määrittelevät hyvän perehdyttämisen haluttua tasoa omassa työyksikössä. (Kupias & Peltola 2009, 38).

Yritykselle on monin tavoin hyödyllistä yhtenäistää perehdyttämistä. On kuitenkin muistettava, että parhaimpienkaan mallien avulla perehdyttäminen ei voi olla laadukasta, jos perehdyttäjällä ei ole halua ja taitoja uuden työntekijän ohjaamiseen. Näin ollen vierihoitoperehdyttämisen opit tulee säilyttää myös malliperehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 38). Vierihoitoperehdyttämisessä tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa (Kupias & Peltola 2009, 36). Malliperehdyttämisessä etuna on tasalaatuisuus ja perehdyttäjien valmiit toimintamallit perehdyttämisen tukena (Kupias & Peltola 2009, 38).

Malliperehdyttämisessä perehtyjä toimii perehdytyksen kohteena. Esimiehen rooli on muita perehdyttämistapoja rajatumpi ja usein hänen tehtäväkseen jää varmistaa perehdyttämisen työnjako, ottaa työntekijä vastaan ja kertoa tälle työsuhteen tavoitteista ja odotuksista. Työnopastus on työyksikön ja työnopastajien vastuulla. Vierihoitoperehdyttämisessä korostuu perehdyttäjän rooli mentorina, jolloin painottuvat mentorin ohjaustaidot hyvän perehdyttämisen järjestämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 50).

Perehdyttämisen tulisi olla luonteva osa henkilöstön kehittämistä ja nivoutua hyvin yrityksen muihin kehittämiskäytäntöihin. Perehdyttämisessä on vastattava sekä nykypäivän vaatimuksiin että varauduttava tulevaisuuteen. Riittävät resurssit ja tuki on varmistettava. (Kupias & Peltola 2009, 51). Perehdyttämisen kehittämisessä on rakennettava polku, joka johtaa nykyisestä tilasta kohti tavoitetilaa (Kupias & Peltola 2009, 52.)

Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelua tapahtuu, kun perehdyttämistä suunnitellaan työyksikön tasolla ja laaditaan erilaisia perehdyttämissuunnitelmia sekä materiaalia perehdyttämisen tueksi. Kuitenkin kaikenlaisissa organisaatioissa ja kaikenlaisiin työtehtäviin perehdytettäessä näitä keskitetysti laadittuja suunnitelmia tulee yksilöllistää ainakin jossakin määrin, sillä tulokkaat poikkeavat osaamiseltaan ja taustoiltaan toisistaan ja yksilöllinen tausta tulee joka tapauksessa ottaa huomioon, mikäli perehdytyksestä halutaan tehdä tuloksellista. Kuitenkin keskitetysti laadituista materiaaleista ja perehdyttämissuunnitelmista on usein iso apu perehdyttämistyötä tekeville. Niitä voidaan käyttää joko sellaisenaan tai niistä voidaan muokata itselle sopivaa perehdyttämismateriaalia ja suunnittelupohjia. (Kupias & Peltola 2009, 88).

Uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen

Uuden oppimisen edessä tarvitaan nöyryyttä ja rohkeutta sekä kykyä tunnistaa vahvuudet. Tärkeä osa kokonaisosaamista on työntekijän oma käsitys itsestään. (Kupias & Peltola 2009, 70). Perehdyttämisessä on parhaimmillaan kyse sekä tulokkaiden osaamisen kehittämisessä,

että aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä. Näiden painotus riippuu uuden työntekijän tehtävästä. (Kupias & Peltola 2009, 88). Tehtäväkohtainen osaaminen on osaamista, jota tarvitaan uuden työntekijän tehtävässä. Tähän osaamiseen kuuluu paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole kuvattu missään. Onkin tärkeää, että hiljaista tietoa kuvataan avoimesti, jotta sitä voidaan perehdyttää, arvioida ja tarpeen tullen kehittää. Tämä osaamisen laji ja erityisesti epävirallinen tiimiosaaminen on usein unohdettu perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 90-91).

Ensimmäisen työviikon tavoitteena on, että tulokas pääsee kiinni työhönsä ja saa kokonaiskuvan työstään sekä työyhteisöstään, jossa työskentelee. Hän saa myös kokonaiskuvan siitä, mitä hänen tulee osata selvitäkseen työstään itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 174). Ensimmäisen kuukauden tavoitteena on, että tulokas pääsee kiinni tuottavaan työhön ja sisäistää tulosityksikön toimintakulttuurin. Tällöin päävastuu perehtymisestä siirtyy vähitellen perehtyjälle itselleen. Ensimmäisten neljän kuukauden tavoitteena on, että tulokas selviytyy työtehtävistään itsenäisesti ja osaa itsenäisesti hankkia lisää tietoa työstään. (Kupias & Peltola 2009, 175).

4 Tutkimus growth hacking -perehdytyksestä

”Ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä tapaustutkimuksellisuus on tyypillistä, sillä opinnäytteen aihe saadaan usein työharjoittelupaikasta tai muutoin työelämästä, jolloin ne liittyvät johonkin yritykseen tai organisaatioon” (KvaliMOTV 2016.) Tämän opinnäytetyön osana suoritettu tapaustutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena oli saada ymmärrystä toimeksiantajayritys Avaus Marketing Innovations Oy:n growth hacking -perehdytyksen nykytilasta kaikkine haasteineen ja mahdollisine puutteineen tuoden esiin niin sanottua hiljaista tietoa tavoittamalla aikaiset omaksujat, tässä tapauksessa growth hacking -tiimin jäsenet, jotka olisivat heti valmiita kehittämään Avauksen sisäisiä prosesseja.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uutta hyödyntämättä jäänyttä tietoa siitä, mitkä tekijät tehostavat oppimista, mitä käytännön taitoja growth hacker -perehdytyksessä voisi painottaa, mitä tavoitteita ja vastuita perehdytykselle voisi asettaa sekä mitä tulevaisuuden growth hacking -perehdytys voisi olla. Näiden selvittämiseksi tutkimusongelmaksi muodostuikin, miten tehostaa growth hacking -perehdytystä?

Growth hacking -perehdytyksen nykytilaa kartoittamalla ja ymmärtämällä voitiin hahmottaa paremmin, mitkä tekijät vievät erityisen paljon aikaa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja mihin seikkoihin erityisesti pitäisi kiinnittää huomiota uuden oppimisen tehostami-

sessä ja perehdyttämisen priorisoinnissa tulevaisuudessa. Tehostamisen ja priorisoinnin taustalla olivat kysymykset, mitä käytännön taitoja growth hacker työssään tarvitsee ja mihin järjestykseen nämä käytännön taidot tulisi laittaa oppimisen tehostamista ajatellen.

Tutkimuksella etsittiin myös ristiriitaisuuksia teorian eli tämän hetken vaatimusten ja käytännössä toteutuneen perehdytyksen välillä. Toteutuvatko Avauksen odotukset ja uusille työntekijöille asetetut tavoitteet käytännössä? Mitkä prioriteetit uusien työntekijöiden koulutuksessa on asetettu ja miten ne todellisuudessa toteutuvat? Oliko GH All Stars -koulutusohjelmassa määritellyt prioriteetit asetettu oikeaan järjestykseen? Growth hackingin toimintaperiaatetta noudattaen, tutkimuksella oli ennen kaikkea tarkoitus kyseenalaistaa tämänhetkistä perehdytystä ja sen tehoa uuden, hiljaisen tiedon valossa.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat Avauksella työskenteleviä growth hackereita, joiden joukossa oli sekä vasta-alkajia (growth hacker trainee/junior growth hacker) että kokeilempia työntekijöitä (senior growth hacker). Tutkimukseen valittiin growth hackereita, koska heillä arveltiin olevan paras tieto tämän hetkisestä growth hacking -perehdytyksestä, sen sisällöstä sekä kehitystarpeista. Työntekijät valittiin tutkimukseen mukaan sattumanvaraisesti 20 hengen kokoisesta tiimistä kukin oman vapaan aikansa ja paikallaolon puitteissa. Lopulta neljä growth hacking -tiimin henkilöä muodosti Ryan Holidayn growth hacking -mindsetin mukaisesti aikaisten omaksujien (early adopters) joukon, jotka omalla aktiivisuudellaan veivät teorian käytännönläheisempään suuntaan.

4.1 Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu ennen kaikkea sen johdattelevuuden ansiosta. Tiettyjen aihepiirien ja kysymysten ympärille keskittyvän haastattelun toivottiin tuottavan growth hacking -perehdytyksen tehostamisen kannalta sellaista tietoa, jota ei perinteisellä strukturoidulla lomakehaastattelulla olisi saatu kerättyä. Perehdytys ja sen taso vaativat syvempää tarkastelua, mikä puolestaan edellytti syvempää keskustelua itse työntekijöiden kanssa. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista (KvaliMOTV 2016). Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa (KvaliMOTV 2016.)

Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, mitä growth hacking -perehdytys on Avauksen growth hacking -tiimin työntekijöiden näkökulmasta tällä hetkellä ja mitä sen haluttaisiin olevan tulevaisuudessa. Nykytilaa ja tavoitetilaa analysoimalla uusien työntekijöiden kouluttaminen saatettaisiin prosessinomaiseen muotoon, jossa mukana olisivat konkreettiset tavoitteet

kussakin prosessin vaiheessa. Nykytilan kartoituksen jälkeen voitiin alkaa rakentaa systemaattista mallia uusien työntekijöiden perehdyttämiselle. Pohjustuksena haastattelun aihepiireille olivat Avauksen odotukset growth hacker -työtä ja growth hackereilta vaadittavia ominaisuuksia ja vastuita kohtaan sekä All Stars -koulutussuunnitelma että perehdytys työyhteisöissä.

Haastatteluiden aihepiireiksi valikoituivat growth hacking -perehdytys yleisesti, oppimisen tehokkuus growth hacking -perehdytyksessä, käytännönläheisyys growth hacking -perehdytyksessä, vastuut ja tavoitteet growth hacking -perehdytyksessä ja tulevaisuus growth hacking -perehdytyksessä. Kukin aihe piti sisällään muutamia apukysymyksiä vastaamisen helpottamiseksi ja keskustelun johdattamiseksi. Keskustelemalla growth hacking -perehdytyksestä yleisesti pyrittiin tuottamaan tietoa growth hacking -perehdytyksen nykytilasta työsuhteen alussa ja sen aikana. Oppimisen tehokkuutta haluttiin kartoittaa uuden oppimiseen ja omien työtapojen kehittymiseen kuluneen ajan ja niiden apuna olleiden keinojen avulla.

Käytännönläheisyyden tutkinnalla pyrittiin saamaan kuvaa siitä, kuinka suuressa roolissa käytäntö on ollut growth hacking -perehdytyksessä ja tulisko sitä lisätä oppimisen tehostamiseksi ja käytäntöön siirtymisen nopeuttamiseksi. Vastuiden kartoittamisen avulla pyrittiin hahmotamaan growth hacking -tiimin asemaa Avauksen muihin tiimeihin nähden ja roolia sen liiketoiminnassa. Tavoitteita tutkimalla haluttiin saada selville, mitä tavoitteita growth hacking -perehdytykselle voitaisiin asettaa, jotta uuden oppiminen ja käytäntöön siirtyminen nopeutuisi. Tulevaisuus -keskustelun tavoitteena oli tuottaa konkreettista kuvaa käytännön growth hackingista ja perehdyttämisen osa-aluiden priorisoinnista tulevaisuudessa summaamalla aikaisemmin haastatteluissa esiinnousseet ajaukset.

4.2 Aineiston analysointimenetelmä

Tässä opinnäytetyössä valitun analysointimenetelmän tarkoituksena oli saada haastatteluista saturaatiopisteen saavuttanut tieto jäseneltyyn ja helposti luettavaan muotoon, mikä osaltaan helpotti tiedon jatkokäsittelyä. Puolistrukturoiduista haastatteluista saatu data muunnettiin tiedoksi, jota voitiin käyttää hyväksi uusien työntekijöiden perehdytyksen tehostamisessa.

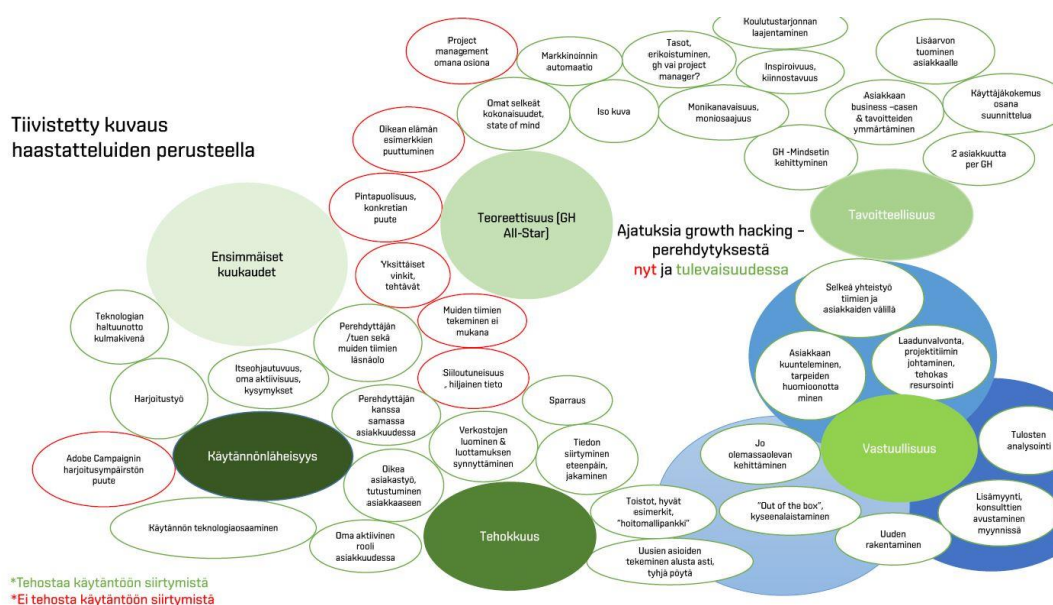
Haastatteluaineiston kylläntymis- eli saturaatiopisteeksi oli määritelty saman tiedon toistuminen haastattelusta toiseen. Toisinsanoen, haastatteluja jatkettiin niin kauan, kunnes niistä ei saatu enää uutta tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tieto oli kylläntynyt siinä vaiheessa, kun pystyttiin muodostamaan tiivistetty kuvaus growth hacking -perehdyttämisen tämän hetken tasosta, siinä ilmenevistä puutteista sekä perehdyttämistä tehostavista tekijöistä.

Laadullinen sisällönanalyysi

Tämän opinnäytetyön yhteydessä suoritettujen haastattelujen aineiston analysointimenetelmäksi valittiin laadullinen sisällönanalyysi, jossa aineistoa tarkasteltiin eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Ennen laadullista sisällönanalyysiä saturoitunut aineisto kirjoitettiin puhtaaksi. Sama tieto alkoi toistua jo kolmannen haastattelun aikana, mutta haastatteluja jatkettiin vielä yhdellä keskustelulla saturaation varmistamiseksi. Neljästä haastattelusta saatu aineisto oli kuitenkin hyvin laaja ja se tarjosi kattavan kokonaiskuvan growth hacking -perehdytyksestä sekä jo it-sessään paljon kehitysehdotuksia uuden oppimisen tehostamiseksi ja asiakastyöhön siirtymisen nopeuttamiseksi.

Laadullisen sisällönanalyysin tarkoituksena oli kasata haastattelujen growth hackereiden ajatukset koostetusti eri teemojen alle. Teemoittelun apuna käytettiin jäsenennellystä aineistosta luotua ajatuskarttaa (Kuvio 1), jonka tarkoituksena oli muodostaa tiivistetty kuvaus growth hacking -perehdytyksestä nyt ja tulevaisuudessa. Mitkä haastatteluissa toistuneet asiat ruokkivat perehdytyksen tehottomuutta tällä hetkellä ja mitkä asiat sen sijaan tehostavat uuden oppimista ja sitä kautta nopeuttavat asiakastyöhön siirtymistä. Ajatuskartta hahmotti sekä nykyhetkeä että tulevaisuuden tavoitetilaa, jossa mukana olivat kaikki haastatteluiden avulla kerätty käytäntöön valmistava ja sitä edistävät toimenpiteet.



Kuvio 1: Laadullisen sisällönanalyysin tuloksena syntynyt ajatuskartta

Ajatuskartan avulla growth hacking -perehdytys saatiin tiivistettyä johdonmukaisiksi teemoiksi, joita olivat perehdytyksen ensimmäiset kuukaudet, käytännönläheisyys, tehokkuus, vastuut, tavoitteet ja teoreettisuus. Ensimmäiset kuukaudet -teeman alle kootut ajatukset linkittyivät vahvasti käytännönläheisyyteen ja oppimista tehostaviin työtapoihin. Lisäksi puutteet ensimmäiset kuukaudet -teeman sisällä liittyivät vahvasti teoreettisuus -teemaan.

Tehokkuus -teemalla haluttiin kartoittaa oppimista tehostavaa käytännön tekemistä ja työntekijöiden tehokkaiksi havaitsemia työtapoja. Vastuut -teemaan yhdistyivät luontevasti oppimista tehostava toiminta sekä growth hackereille asetetut tavoitteet. Esimerkiksi olemassa olevien ohjelmien ja hoitomallien kehittäminen sekä uuden rakentaminen nähtiin sekä oppimista tehostavina tekijöinä että osana growth hackerien vastuuta. Vastuut -teeman alle sijoitunut projektiin johtaminen linkittyi vahvasti tavoitteeseen selkeästä yhteistyöstä tiimien välillä.

4.3 Tulokset

Tämän opinnäytetyön ohessa suoritetusta tutkimuksesta saadut tulokset olivat tärkeitä growth hacking -perehdytyksen kehittämisen kannalta. Jotta uusien työntekijöiden perehdyttämistä voitiin nopeuttaa ja tehostaa mahdollisimman hyvin, saatujen tulosten luotettavuutta arvioitiin eri menetelmiä käyttäen. Tuloksia verrattiin teoriana toimineeseen growth hacking -materiaaliin etsien sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia tavoitteena tehostaa uusien growth hackereiden perehdyttämistä.

Tuloksia analysoitiin teemoittain sisällönanalyysin tuloksena syntyneen ajatuskartan avulla. Teemoittelun avulla tulokset eroteltiin omiksi selkeiksi kokonaisuuksiksi, jotka myöhemmin yhdistettiin johdonmukaiseksi perehdyttämistä tehostavaksi prosessiksi. Ajatuskartan avulla luotiin tiivistetty kuvaus growth hacking -perehdytyksestä, mikä piti sisällään haastatteluiden myötä esiinnousseet growth hackereiden ajatukset growth hacking -perehdytyksestä yleisesti, oppimista tehostavista tekijöistä growth hacking -perehdytyksessä, käytännönläheisyydestä growth hacking -perehdytyksessä, growth hacking -perehdytykselle asetetuista vastuista ja tavoitteista sekä growth hacking -perehdytyksestä tulevaisuudessa.

Growth hacking -perehdytys yleisesti

Suoritettujen growth hacker -haastatteluiden osa-alue growth hacking -perehdytys yleisesti käsitteli haastateltavana olleiden growth hackereiden perehdytystä työsuhteen alussa, sen aikana sekä ajatuksia GH All Stars -koulutusohjelmasta. Näillä aiheilla pyrittiin vahvistamaan käsitystä nykyisen perehdytyksen tilasta ja tehokkuudesta.

Growth hacking -perehdytys työsuhteen alussa koettiin yksimielisesti itseohjatutuvaksi tekemiseksi, jossa uuden junior growth hackerin oma aktiivisuus ja uteliaisuus uuden oppimista kohtaan nähtiin ensisijaisen tärkeässä roolissa. Kysymyksiä kysymällä ja asioita kyseenalaistamalla hiljanen tieto saatiin ulos kokeneemmalta, senior growth hackerilta.

Haastatteluissa tärkeäksi tekijäksi growth hacking -perehdytyksessä haastateltavat mainitsivat edellisten lisäksi tuen ja muiden tiimien läsnäolon, mikä tarkoittaisi perehdyttäjän tai muun kokeneemman senior growth hackerin läsnäoloa, vaikka apua ei jatkuvasti tarvitsisikaan. Lähipinnä tunne siitä, että apu on lähellä koettiin tärkeäksi. Muiden tiimien läsnäolo ja osallistuminen perehdyttämiseen sen sijaan selkeyttäisi growth hacking -tiimin toimintaa muiden tiimien kanssa. Tällä hetkellä muut Avauksen tiimit eivät ole lainkaan läsnä uusien growth hackereiden perehdytyksessä.

Yleisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että markkinoinnin automaatioteknologian haltuunotto perehdyttämisen alussa on asiakastyöhön siirtymisen kulmakivi. Teknologian haltuunotto tarkoittaisi teknologian käytön osaamisen lisäksi myös sen ominaisuuksien ja mahdollisuuksien ymmärtämistä. Tämän edistämiseksi haastatellut growth hackerit ehdottivat harjoitustyötä, joka tehtäisiin ennen asiakastyöhön siirtymistä. Harjoitustyön tarkoituksena olisi valmistaa uudet growth hackerit käytännön asiakastyöhön heti perehdytyksen alkuvaiheessa. Harjoitustyöhön voitaisiin liittää muita tiimejä mukaan, jolloin growth hacking -tiimin asema Avauksen liiketoiminnassa selkiytyisi. Harjoitustyö toisi tehokkuutta oppimiseen ja nopeuttaisi sitä kautta myös asiakastyöhön siirtymistä.

GH All Stars -koulutusta pidettiin hyvänä asiana growth hackerin tarkoituksen selventämisessä ja uusien työntekijöiden sparraamisessa. Eräs haastateltava mainitsi käyttävänsä koulutusmateriaalia muistutuksena siitä, mitä growth hackingin ensisijaisena tarkoituksena on tehdä. Haastateltavien mielestä koulutus tarjosi tietoa growth hackingista yleisellä tasolla, mutta konkretiaa olisi kuitenkin voinut olla enemmän. Oppimista voisi tehostaa oikean elämän esimerkeillä, jolloin koulutus ja sen opit jäisivät paremmin mieleen. All Stars -koulutuksessa hyvänä asiana koettiin tiedon siirtyminen senior growth hackereilta uusille junior growth hackereille.

All Stars -koulutus tarjosi tietoa growth hackingista yleisellä tasolla, mutta konkretiaa olisi haastateltujen mielestä kuitenkin voinut olla enemmän ja siksi koulutus koettiin hyvin pinta-puoliseksi. Haastateltujen mukaan oppimista voitaisiin tehostaa oikean elämän esimerkeillä, jolloin koulutus ja sen opit jäisivät paremmin mieleen. Yhteistyö asiakkaan kanssa on keskeinen osa growth hackingia. GH All Stars -koulutukseen olisikin hyvä liittää tarinoita esimerkiksi siitä, miten growth hacking -ajatusta on saatu istutettua asiakkaan omaan tekemiseen.

4.3.1 Oppimisen tehokkuus growth hacking -perehdytyksessä

Oppimista tehostavina tekijöinä growth hacking -perehdytyksessä haastateltavat näkivät verkostojen luomisen yhdessä luottamuksen synnyttämisen kanssa. Verkostot sekä Avauksen sisällä että sen ulkopuolella asiakasyrityksissä ovat tärkeitä luottamuksen synnyttämisessä sekä uuden oppimisen tehostamisessa. Yksi haastateltavista mainitsi, että kokeneemman growth hackerin työn seuraaminen ja asiakaskäynneillä kuunteluoppilaana oleminen tehosti oppimista. Vierestä seuraaminen ja tutustuminen asiakkaaseen vähitellen helpotti asiakastyöhön siirtymistä. Tämä mahdollistuu, jos perehdyttäjät ja uusi työntekijä sijoitettaisiin samaan asiakkuuteen, jolloin apu olisi aina läsnä.

Siltä varalta, jos perehdyttäjät lähtee muihin tehtäviin, on tärkeää luoda verkostoja yrityksen sisällä, jottei jää yksin. Tuen läsnäolo ja tukihahmot nähtiin oppimisen kannalta tärkeinä tekijöinä. Tutustuminen muihin ihmisiin sekä työpaikan sisällä että ulkopuolella koettiin yleisesti hyödyksi uuden oppimisessa, sillä tutustumalla muihin tiedon jakaminen mahdollistuu. Jakamalla tietoa muiden growth hackereiden ja tiimien kesken voidaan estää tiedon siiloutumista. Jakamalla omia kokemuksia ja osaamista, growth hacker voi tehostaa sekä omaa että muiden osaamista.

Tiedon jakamisen keinona ehdotettiin esimerkiksi niin sanottua hoitomallipankkia, joka pitäisi sisällään erilaisia asiakastyöhön liittyviä case -tapauksia. Näitä tapauksia voitaisiin yhdessä käydä läpi ja tarkastella sitä, miten tiettyä hoitomallia on käytetty asiakastyössä ja mitä tuloksia se on saanut aikaan. Hoitomallipankki voisi toimia myös jatkuvana optimoinnin kohteena, jolloin uudet työntekijät valitsisivat yhden hoitomallin kehitettäväksi. Tämä edistäisi osaltaan Growth hacker -mindsetin kehittymistä, mikä tarkoittaa ajatusta jatkuvasta kehityksestä myynnillisten tulosten parantamiseksi. Tehokkuutta tuo ennen kaikkea se, että junior growth hacker näkee hoitomallipankin ja sen sisällön niin sanotusti uusin silmin laatikon ulkopuolelta.

Oppimista tehostavina tekijöinä jo olemassa olevan kehittämisen lisäksi growth hackerit näkivät myös uusien asioiden tekemisen. Sellaisten asioiden tekemisen, joita kukaan ei ole aikaisemmin tehnyt. Uusien asioiden tekeminen osaltaan pakottaa ottamaan asioista itse selvää, tutkimaan aiheeseen liittyvää materiaalia ja lukemaan lisää työn kannalta vaadittavasta osaamisesta tai kehittämisen kohteena olevasta työstä ja näin ollen aloittamaan työn ”tyhjältä pöydältä”. Uusien asioiden tutkiminen ja tekeminen nähtiin jatkuvan kehityksen ohella tärkeinä seikkoina growth hacker -mindsetin syntymisessä.

4.3.2 Käytännönläheisyys growth hacking -perehdytyksessä

Uusien growth hackereiden liittyminen asiakasprojektiin heti työsuhteen alussa toisi käytäntöä mukaan. Silloin uudelle työntekijälle hahmottusi paremmin myös se, miten työn kanssa edetään, mitkä ovat työlle asetetut tavoitteet. Tällöin myös workflow -ajattelu olisi mukana heti alusta alkaen. Käytännön perehdytyksen ydin on asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisessä ja siinä, että tulee toimeen asiakkaan kanssa. Asiakkaaseen tutustuminen ja se miten olla asiakkaan kanssa on avainasemassa.

Lisäksi muiden tiimien läsnäolo perehdytyksessä toisi mukaan kokonaiskuvaa siitä, miten tiimit toimivat yhteistyössä keskenään, perehdytyksessä olisi mukana sellainen henkilö, jolla olisi kaikki tieto siitä, mitä growth hacking -projekteja on menossa ja miten growth hacking -tiimien tekeminen näkyy muissa tiimeissä ja heidän tekemisessään. Tällä hetkellä muiden tiimien tekemistä ei ole kytketty lainkaan markkinoinnin automaatioon, joka on growth hackereiden pääasiallinen työkalu ja teknologiaosaamisen perusta.

Käytäntö growth hacking -perehdytyksessä on paljolti markkinoinnin automaatioteknologioiden parissa työskentelyä. Haastateltujen mukaan käytäntö oli alussa paljolti yksittäisten tehtävien tekemistä ja vinkkien saamista. Yksittäisten tehtävien tekeminen ja vinkkien saaminen on osaltaan hidastuttanut uusien asioiden oppimista ja kokonaisuuksien hahmottamista. Esimerkiksi Adobe Campaign -markkinoinnin automaatioteknologiaa käyttävän growth hackerin tehokkuus ja nopeus ovat avainasemassa, mutta tuntuman saaminen ohjelman käyttöön vie paljon aikaa. Adobe Campaignin oppimiseen käytäntöä saataisiin enemmän harjoitteluympäristöllä, jossa voisi vapaasti harjoitella ilman, että tarvitsee pelätä tekevänsä virheitä. Vapaa harjoittelu mahdollistaa growth hackereille ominaisen testauksen. Harjoitteluympäristössä suoritettava harjoitustyö toisi käytäntöön mukaan oleelliset osa-alueet sekä kattavan kokonaiskuvan growth hackerien työssä tarvittavasta osaamisesta ja ymmärryksestä.

4.3.3 Tavoitteet growth hacking -perehdytyksessä

Haastatteluissa keskustelujen aiheena olivat myös growth hackereille ja sitä kautta growth hacking -perehdytykselle asetetut tavoitteet. Tavoitteet jakautuivat sekä growth hackereiden omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin että asiakastyötä koskeviin tavoitteisiin. Growth hackereiden omiksi henkilökohtaisiksi tavoitteiksi haastatellut mainitsivat GH -mindsetin kehittymisen.

Growth hacker -mindset auttaa ymmärtämään asiakasyritysten liiketoimintaa ja liiketoimintamallia tavoitteineen growth hackereille ominaisella tavalla, kuten mitä voisi parantaa ja kehittää, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Growth hacker -mindsetin kehittymiseen

vaikuttavat paljolti asiakasyritysten sopivuus ja Avauksen tarjoaman koulutuksen inspiroivuus ja kiinnostavuus. Avaus voisi vaikuttaa koulutuksen inspiroivuuteen sekä kiinnostavuuteen lisäämällä growth hackereille suunnattua koulutustarjontaa. Laajan ja kannustavan koulutustarjonnan myötä growth hacker voisi kehittää osaamistaan tavoitteidensa ja vahvuksiensa mukaiseen suuntaan.

Tavoitteeksi haastateltavat asettivat myös tasot growth hacking -koulutukseen. Ensimmäinen taso pitäisi sisällään asiakastyöhön ja teknisen osaamisen kehittämiseen keskittyvää yleistä koulutusta. Uusi growth hacker kokisi olevansa tärkeä yritykselle, kun hänen osaamisenkehityksestä huolehdittaisiin. Koulutetut työntekijät ovat myös etu yritykselle, jolla on mahdollisuus seurata uuden growth hackerin kehitystä ja osaamista.

GH All Stars -koulutus voisi tarjota growth hackereille erilaisia koulutuksia riippuen siitä, valitseeko growth hacker erikoistuvansa project management -puolelle, joka mahdollisesti valmistaisi toimimaan konsultin tai esimiehen roolissa tulevaisuudessa vai puhtaasti growth hacking -koulutuspolun, joka keskittyisi asiantuntijuuden kehittämiseen. Esimerkiksi, jos henkilö kokee suurta mielenkiintoa markkinoinnin automaatioteknologioita kohtaan, voisi asiantuntijan koulutuspolku olla sopivampi. Sitä vastoin, jos ison kuvan hahmottaminen ja projektinhallinnalliset ominaisuudet ovat vahvat, henkilö erikoistuisi projektinjohtamisen puolelle.

Yhdeksi keskeisimmistä tavoitteista growth hacking -perehdytykselle mainittiin kasvaminen email -keskeisestä hackingista muihin kanaviin mediakanavarajojen yli yhden kanavan growth hackerista monikanava- growth hackeriksi, osaajaksi, joka voisi siirtyä osaamisensa puolesta start -upiin tekemään growth hackingia, jonka keskeisenä roolina olisi uuden rakentaminen. Tämän edellytyksenä olisi, että HTML-, SQL-, ja JavaScript -osaaminen olisivat riittävällä tasolla, mikä mahdollistaisi pienten asioiden korjaamisen omatoimisesti ilman koodaajan apua. Tietokanta -ja koodiymmärrys helpoittaisivat ja tehostaisivat työntekoa. Monikanavaisuus tehostaisi siis growth hackerin työtä, mutta työntekijöiden vaihtuvuus tuo haasteita tehokkuuden ylläpitämiseksi.

Tavoitteena asiakastyön suhteen olisi growth hackerille annettavat kaksi asiakkuutta, joista toinen olisi uusi ja toinen vanhempi asiakkuus. Uusi asiakkuus toisi perehdytykseen mukaan GH -mindsetin mukaista ajattelumallia uuden rakentamisesta. Vanhempi asiakkuus puolestaan ruokkisi ajatusta jo olemassa olevan kehittämisestä, jatkuvasta optimoinnista. Uuden growth hackerin siirtyminen vanhempaan asiakkuuteen kehittäisi ennen kaikkea ”out of the box” -ajattelua sekä kyseenalaistamisen taitoa.

Kaksi erilaista asiakkuutta tukisivat toisiaan, mutta molemmissa olisi ajatus käyttäjäkokemuksen tärkeydestä. Taito asettua käyttäjän asemaan uuden rakentamisessa ja vanhan kehittämisessä on growth hackerin tavoite, jolla saadaan aikaan parempia tuloksia ja sitä kautta myös lisäarvoa asiakasyrityksen liiketoiminnalle.

4.3.4 Vastuut growth hacking -perehdytyksessä

Haastatteluissa nousi esiin se, että vastuiden konkreettinen määrittely helpottaa vastuiden kantamista. Haastatellut määrittelivät growth hackerin yleisiksi vastuiksi projektinhallinnan ja laadunvalvonnan, teknisen asiantuntijuuden (markkinoinnin automaatioteknologioiden osalta) sekä ison kuvan hahmottamisen.

Projektinjohtaminen jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen projektinjohtamiseen. Sisäinen projektinjohtamisen puolestaan jakautuu selkeään yhteistyöhön Avauksen eri tiimien välillä sekä growth hackerin oman työn johtamiseen. Ulkoiseen projektinjohtamiseen kuuluu asiakasrajapinnassa toimiminen ja asiakassuhteiden ylläpito, kuten asiakkaiden kontaktoiminen, ajantasalla pitäminen, kuunteleminen ja tarpeiden huomioonottaminen.

Projektinhallinnallisten vastuiden lisäksi markkinoinnin automaatiotyökalujen käytön osaaminen ja haltuotto nähtiin osana growth hackerien vastuuta. Teknisen asiantuntijuuden lisäksi growth hackerin vastuuksi määriteltiin olemassaolevien sekä uusien hoitomallien kehittämis-työ ja tutkiskelu, mikä vaatii taitoa hahmottaa isoa kuvaa. Uuden rakentaminen sekä myyntimahdollisuuksien tunnistaminen nähtiin myös osana growth hackerien ison kuvan hahmottamiseen liittyvää vastuuta. Ison kuvan hahmottamiseen liittyy myös kyky raportoida ja kehittää toimintaa saatujen lukujen avulla. Analyttisyys lukuja kohtaan on edellytys myyntimahdollisuuksien tunnistamiselle, sitä kautta konsulttien avustamiselle myynnissä, uuden rakentamiselle ja olemassa olevien hoitomallien kehittämiselle.

4.3.5 Growth hacking -perehdytys tulevaisuudessa

Tulevaisuuskeskustelun avulla pyrittiin summaamaan tärkeimmät tulevaisuuden growth hacking -perehdytykseen sisällytettävät asiat, jotta perehdytyksestä saataisiin mahdollisimman tehokasta tulevaisuudessa. Tiimien yhteistyötä haastatellut toivoivat selkeäksi sekä käyttäjäkokemus -ajattelun tuomista osaksi perehdytystä. Uuden growth hackerin tulisi osata antaa perehdyttäjälle kritiikkiä, toisinsanoen oppia kyseenalaistamaan aiempaa tekemistä ja perehdyttämistä ja näin lisätä out of the box -ajattelua.

GH All Stars -koulutussuunnitelmassa project management omana kahden kuukauden mittaisena koulutusjaksonaan haastatellut kokivat turhaksi. Sen sijaan project management olisi läsnä kaikessa toiminnassa kokoajan ja siten ohjaisi työntekoa; projektinjohtamisen omana opintokokonaisuutenaan voi unohtaa kokonaan, projektinjohtaminen tapahtuu asiantuntijan itsensä toimesta.

Tulevaisuuden growth hacking -koulutus sisältäisi valinnan erikoistumisesta. Valitseeko uusi growth hacker projektipäällikön (project manager) vai asiantuntijan roolin (growth hacker). Johtamisessa ja esimiestyössä ison kuvan hahmottaminen ja ymmärtäminen ovat tärkeämpiä, asiantuntijatyössä sen sijaan käytännön osaaminen ja virheiden kautta oppiminen. Uusien growth hackereiden luontaiset ominaisuudet ohjaavat heidän erikoistumistaan, jolloin vahvuuksien mukainen päätös ajaisi uravalintaa eteenpäin.

Keskeistä tulevaisuuden growth hacking -perehdytyksessä on uuden oppimisen inspiroivuus, se mikä herättää kiinnostuksen uuden oppimiseen uusissa growth hackereissa. Inspiroivuus lähtisi uuden growth hackerin omista mielenkiinnonkohteista ja tavoitteista, esimerkiksi miten oppiminen parantaa tulevaisuuden rekrytointimahdollisuuksia? Edellisten lisäksi eräs haastateltu mainitsi internetin mahdollisuuksien hyödyntämisen tulevaisuuden growth hacking -perehdytyksessä. Internetin tarjoama tieto on lähellä, mikä voisi mahdollistaa sen luovan käytön osana growth hackingia ja sen kehittämistä.

4.4 Tulosten luotettavuuden arviointi

Suoritetusta laadullisesta tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska laadullinen aineisto koostui Avauksen growth hacking -tiimin työntekijöiden, aikaisista omak-sujien ajatuksista. Heillä arveltiin olevan paras tietämys growth hacking -perehdytyksen tehostamiseen tarvittavista tekijöistä. Growth hacking -tiimin työntekijöiden ajatukset muodostivat selkeitä ja loogisia kokonaisuuksia, joita voitiin käyttää uusien growth hackereiden oppimisen tehostamisessa sekä asiakastyöhön siirtymisen nopeuttamisessa. Tutkimuksen tiedonkeruuvälineenä käytetyn puolistrukturoidun haastattelun avulla voitiin varmistaa, että saatiin tietoa vain halutusta aiheesta.

Suoritettujen haastatteluiden aineiston saturoitumista voidaan myös pitää luotettavuuden merkinä. Saman tiedon toistuminen useaan otteeseen vahvisti growth hacking -tiimissä valitsemia käsityksiä growth hacking -perehdytyksestä yleisesti, sen tehottomuudesta tällä hetkellä sekä growth hackereilta vaadittavista ominaisuuksista ja tulevaisuuden perehdytyksen prioriteeteista. Tiedon saturoiduttua haastatteluita jatkettiin vielä yhdellä kierroksella tulosten luotettavuuden varmistamiseksi.

Tulosten luotettavuuden arvioinnissa yhtenä arviointikriteerinä voidaan pitää tutkimusongelman ratkeamista. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman voidaan katsoa ratkenneen suoritettujen haastatteluiden avulla. Kysymykseen, miten tehostaa growth hacking -perehdytystä, saatiin useita eri vaihtoehtoja ja näkemyksiä haastatelluilta growth hackereilta. Yksi suuripiirteinen prosessirunko syntyi jo ensimmäisen haastattelun aikana käydyn keskustelun pohjalta. Yhteenvetona voidaan sanoa, että vaikka haastatteluja oli vain neljä saatiin niistä kuitenkin arvokasta ja laadultaan hyvää tietoa, jota voitiin käyttää kehitysehdotuksen laatimisessa.

4.5 Growth hacking -menetelmät prosessin luomisen perustana

Tässä opinnäytetyössä teoriapohjana käytetty materiaali tarjosi hyvän pohjatiedon, jota kutsun Ryan Holidayta siteeraten product market fitiksi (PMF). Product market fit määritteli suoritettujen haastatteluiden keskustelun pohjana toimineet aihepiirit. Product market fit koostui yleisestä growth hacking -tietoudesta, growth hackingin soveltamisessa Avauksen liiketoiminnassa sekä perehdytyksestä ja siinä huomioon otettavista asioista työyhteisöissä.

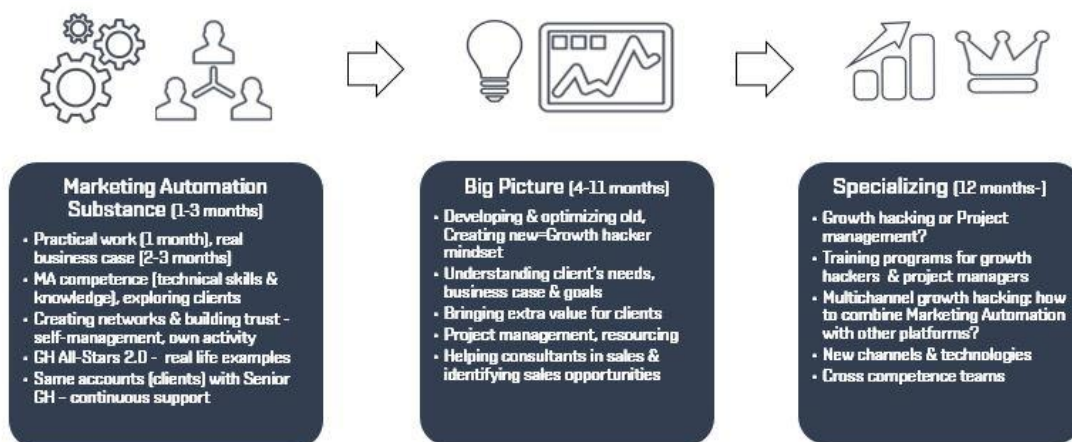
Puolistrukturoiduilla haastatteluilla tavoitettiin aikaiset omaksujat, ne growth hackerit, jotka olivat heti valmiita kehittämään Avauksen sisäisiä prosesseja. Yksi haastattelu oli oma iteratio- eli testikierroksensa, joista jokainen vahvisti käsityksiä oppimista vahvistavista ja asiakastyöhön siirtymistä nopeuttavista tekijöistä. Testikierrosten myötä syntyi ajatuskartta, tiivistetty kuvaus suoritetuista growth hacker -haastatteluista.

Näistä haastatteluista kootun ajatuskartan avulla luotiin ensimmäinen versio growth hacking -perehdytysprosessista, jota jatkuvalla optimoinnilla muokataan jatkuvasti Avauksen sisällä muuttuvien osaamistarpeiden ja nopeasti kasvavan yrityksen tarpeiden mukaisesti. Ryan Holidayn oppeja noudattaen growth hackingin peruseriaate, tavoita ihmiset tehokkaasti, monistettavasti, datan perusteella, sopi täydellisesti yhteen Avauksen toimintamallin kanssa.

5 Lopputuotoksena Growth hacking -prosessi

Teoriapohjana käytetty materiaali loi toimintamallin ja viitekehyksen growth hacking -haastatteluille sekä niiden aihepiireille. Haastateltujen esittämät ideat ja ajatukset koottiin ajatuskartaksi, tiivistetyksi kuvaukseksi growth hacking -perehdytyksestä nyt ja tulevaisuudessa. Ajatuskartan visualisoimat tiivistetyt ajatukset growth hacking -perehdytyksestä loivat rungon growth hacking -perehdytysprosessille (Kuvio 2: GH Training 2.0).

GH Training 2.0



Kuvio 2: GH Training 2.0

Prosessin vaiheistuksen kehyksenä toimi tulevaisuuskeskusteluiden aiheena ollut eri osa-alueiden priorisointi. Projektijohtamisen jäädessä pois omana osa-alueenaan se on mukana kaikessa tekemisessä koko ajan. Projektijohtaminen lähtee growth hackerista itsestään ja se pitää sisällään niin itsensäjohtamisen, tiiminjohtamisen kuin asiakkuuksien johtamisen. Kaikki nämä ovat osana growth hackereiden asettamia vastuita, joten ne toimivat ohjaavina tekijöinä prosessin eri vaiheissa eri painotuksilla. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään enemmän itsensäjohtamiseen, toisessa asiakkuuksien ja tiimin johtamiseen. Kolmas vaihe keskittyy growth hackerin itsensä ja koko growth hackingin kehittämiseen sekä monikanavaisuuden harjoittamiseen.

5.1 Tekninen asiantuntijuus

Tärkeimpänä growth hackerin taitona nähtiin käytännön teknologiaosaaminen ja siihen liittyvä tekninen asiantuntijuus. Perehdytysprosessin ensimmäinen vaihe keskittyykin markkinoinnin automaatioteknologioiden haltuunottamiseen pitäen sisällään niiden ominaisuuksien ja mahdollisuuksien tiedostamisen ja ymmärtämisen. Prosessin ensimmäinen vaihe pitää sisällään uusille growth hackereille tarkoitetun harjoitustyön, jonka tavoitteena on saada teknologiaosaaminen riittävälle tasolle asiakastyöhön siirtymistä ajatellen.

Käytännön teknologiaosaamisen omaksumisessa oleellisena osana on myös teoria, jota käytännönläheisemmällä koulutuksella halutaan tehostaa. Teoreettisesta osuudesta perehdytyksessä vastaisi GH All Stars 2.0, joka keskittyisi käytännönläheisemmin siihen, miten markkinoinnin

automaatiota on hyödynnetty asiakastyössä käytännössä sekä sitä, miten growth hacking -ajatusmallia on saatu istutettua asiakkaisiin sekä heidän omaan työskentelyynsä. Koulutus rakentuisi oikean elämän esimerkkien varaan eikä pyrkisi liian yleiselle tasolle. Eri teknologiat ja niiden ominaisuudet esiteltäisiin käytännössä, ei pelkillä kalvoilla. Pääasiallisena tavoitteena GH All Stars -koulutuksella olisi kuitenkin saattaa eritaustaiset ihmiset yhteen ja sparrata heitä itseohjautuvaan ja kriittiseen toimintaan.

Vastuuna perehdytysprosessin ensimmäisen vaiheen ensimmäisessä osassa olisi uuden growth hackerin itseohjautuvuus, oma aktiivisuus uuden oppimista kohtaan, kysymysten esittäminen senior growth hackereille aina tarvittaessa sekä verkostojen luominen Avauksen sisällä. Harjoitustyö kattaisi työn myös muiden Avauksen tiimien kanssa, mikä selkeyttäisi growth hacking -tiimin asemaa muihin Avauksen asiantuntijatiimeihin nähden. Harjoitustyö tehtäisiin markkinoinninautomaatiotyökalulla, joka olisi kytketty muiden tiimien tekemiseen. Vastuuna senior growth hackerilla on olla läsnä ja tukea uutta junior growth hackeria harjoitustyön aikana. Adobe Campaign -markkinoinnin automaatioteknologiaan perehdytettävillä olisi käytössään harjoittelulisenssi, jonka avulla harjoitustyö voitaisiin toteuttaa.

Perehdytysprosessin ensimmäisen vaiheen toinen osa käynnistyisi harjoitustyön päätyttyä ja ensimmäisen vaiheen tavoitteiden saavuttamisella. Kun junior growth hacker on seniorin mielestä valmis asiakastyöhön, alkaa prosessin toinen vaihe; asiakastyöhön perehdyttäminen. Tavoitteena prosessin ensimmäisen vaiheen toisessa osassa on tutustua asiakkaaseen, tämän liiketoimintaan, tavoitteisiin sekä business caseen yleisesti. Senior growth hackerin vastuuna on niin sanotusti sisäanjaa uusi growth hacker asiakkuuteen. Sisäänajo tarkoittaisi käytännössä jo tehtyjen toimenpiteiden, hoitomallien läpikäymistä eli yleistä ohjattua perehdytystä siihen, mitä asiakkuuteen on markkinoinnin automaation näkökulmasta tehty ja mitä siellä ollaan parhaillaan tekemässä.

Yleisenä tavoitteena perehdytyksen ensimmäisen vaiheen toisessa osassa on saattaa ensimmäisessä vaiheessa perehdytyksestä vastannut senior growth hacker ja junior growth hacker samaan asiakkuuteen tuen läsnäolon varmistamiseksi. Junior growth hackerin tavoitteena on ottaa oma aktiivinen rooli asiakkuudessa asiakkuuden johtamisen toimiessa toimintaa ohjaavana vastuuna.

Ensimmäinen prosessin vaihe kestäisi noin kolme kuukautta, josta yksi kuukausi käytettäisiin markkinoinnin automaatioteknologian haltuunottamiseen ja kaksi kuukautta asiakastyöhön. Lisäksi tavoitteena kullekin growth hackerille olisi kaksi asiakkuutta, jotta kiire ei veisi aikaa tärkeältä kehittämistyötä ja uuden rakentamiselta asiakkuuden myöhemmässä vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on, että junior growth hacker pääsee kiinni tuottavaan työhön asiantuntijuuden kautta. Mikäli junior growth hackerilla on kuitenkin aikaisempaa kokemusta

markkinoinnin automaatioteknologioista tai markkinointiteknologioista yleensä, kokemus otetaan huomioon ja alkaa perehdytys suoraan vaiheesta kaksi (Kokonaiskuvan hahmottaminen).

5.2 Kokonaiskuvan hahmottaminen

Prosessin toinen vaihe käynnistyisi viimeistään, kun samassa asiakkuudessa mukana ollut senior growth hacker huomaa junior growth hackerin oman aktiivisen kehitysjattelun syntyneen myyntimahdollisuuksia tunnistamalla, kuitenkin viimeistään noin neljän kuukauden kulluttua työsuhteen alkamisesta. Toisen vaiheen tavoitteena olisi itsenäisen ajattelun ja työskentelyotteen rakentaminen, growth hacker -mindsetin muodostuminen, jota vastuut uuden rakentamisesta ja olemassa olevien hoitomallien kehittämisestä voisivat tehokkaasti eteenpäin. Nämä vastuut näkyisivät asiakkaan kuuntelemisena ja toiveiden huomioonottamisena sekä konsulttien avustamisena myynnissä.

Toisena tavoitteena olisi kehitystyötä tehdessä asettua käyttäjän asemaan ja näin tuoda lisäarvoa asiakkalle ja tämän markkinointiin sijoittamalle pääomalle. Toiseen vaiheeseen kuuluu myös projektinhallinnallisten vastuiden kasvattaminen, jotka pitäisivät sisällään myös tiimin johtamisen taidon ja tehokkaan resursoinnin. Asiakkuustiimin jäsenten osaamisen oikea ja tehokas hyödyntäminen täydentäisi projektinhallinnallista vastuuta.

5.3 Erikoistuminen

Prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta loisivat vahvan pohjan junior growth hackerin osaamiselle ja erikoistumiselle myöhemmin. Kolmas vaihe pitäisi sisällään valinnan erikoistumisesta, siitä valitseeko junior growth hacker projektinhallinnallisen urapolun vaiko asiantuntijuuteen keskittyvän puhtaan growth hackerin urapolun. Perehdytysprosessin kolmas vaihe ja kehitysnäkymät otettaisiin puheeksi junior growth hackerin ensimmäisessä kehityskeskustelussa, jossa yhdessä esimiehen kanssa pohdittaisiin omia vahvuuksia. Mikäli vahvuudet menevät ihmisten kanssa toimimiseen, urapolku voisi olla projektinhallinnassa. Toisaalta, jos vahvuudet ovat teknisempiä, growth hackerin urapolku voisi olla suotuisampi.

Oleellista kolmannessa vaiheessa on junior growth hackerin siirtyminen senior growth hackeriksi vaativampiin tehtäviin ja projekteihin sekä monikanavaisuuden kehittyminen. Varsinkin growth hacker -urapolulla uusia kanavia ja teknologioita omaksuttaisiin mahdollisuuksien mukaan. Ajankohta siirtymiselle olisi silloin, kun työsuhde on kestänyt noin vuoden verran. Tavoitteena kolmannessa vaiheessa olisi kasvaa yhden kanavan growth hackerista monikanava growth hackeriksi; miten yhdistää markkinoinnin automaatio muihin teknologioihin tai alustoihin.

5.4 Prosessin käyttöönotto Avauksella

Prosessin käyttöönotto Avauksella tapahtuisi sitten, kun kaikki koulutusmateriaali harjoitustyötä ja sen sisältöä myöten on suunniteltu yksityiskohtaisemmin. Prosessi itsessään ei vielä ole paras mahdollinen ja sitä täytyy soveltaa jokaisen uuden työntekijän kohdalla omalla tavalla. Esimerkiksi harjoitustyön rakenne ja siinä mukana olevien muiden tiimien rooli täytyy määritellä tarkkaan tehokkaan sisäänajon mahdollistamiseksi. Prosessin on tarkoitus toimia viitekehyksenä ja ohjeistuksena prosessin yksityiskohtaisemmalle suunnittelulle. Prosessi ja sen aikaansaamiseksi kerätty tieto antaa hyvän pohjan sen eteenpäinviemiselle, jatkokehittämiseksi ja optimoinnille.

Ennen prosessin varsinaista käyttöönottoa prosessi pilotoidaan. Pilotoinnin tavoitteena on prosessin tunnettavuuden kasvattaminen Avauksen sisällä, jotta mahdollisimman moni olisi siitä tietoinen ja osallistuisi sen jatkokehittämiseen. Pilotoinnin tarkoituksena on testata perehdyttämisprosessin tehokkuutta ja toimivuutta käytännössä ja sitä vastaavako kehittämisen myötä syntynyt tehostus asetettuja tavoitteita. Nopeutuuko uusien työntekijöiden oppiminen ja käytännön työhön siirtyminen merkittävästi? Onko prosessissa otettu kattavasti huomioon työntekijöiden vaihtelevat työtehtävät, priorisointi ja niiden käytäntöön vieminen?

Prosessi tarjoaa toimeksiantajayritys Avaukselle hyvän ja käytännönläheisen perustan uusien growth hackereiden perehdyttämiseksi. Prosessin suunnittelun perustana käytetty laadullinen tutkimusaineisto antoi kattavan kuvauksen growth hackereiden työhön tarvittavasta käytännön osaamisesta sekä siitä, miten perehdytystä tehostamalla voitaisiin helpottaa uusien asioiden oppimista. GH Training 2.0 -prosessi tarjoaa tehokkaan, käytännönläheisen perehdytyksen ja monistettavan toimintamallin, jossa heti ensimmäisen kuukauden aikana käydään läpi markkinoinnin automaatioteknologia ja sen mahdollisuudet. Tätä tieto-taitoa syvennetään kuukauden kuluttua alkavalla oikealla asiakastyöllä, jotta tekemiseen saadaan mahdutettua business case-ajattelua sekä käytännönläheisyyttä.

GH Training 2.0 pohjautuu kannustavaan ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, jonka tarkoituksena on valmistaa junior growth hackereista ajan myötä oman alansa huippuasiantuntijoita, joiden osaamisella on kysyntää tulevaisuuden työmarkkinoilla. Prosessin on tarkoitus tehostaa Avaus Marketing Innovations Oy:n Marketing as a service -liiketoimintaa, mutta myös kannustaa junior growth hackereita kehittämään itseään ja osaamistaan omien kiinnostuksen kohteiden mukaisesti.

Lähteet

Painetut lähteet

Holiday, R. 2014. Growth hacker marketing: a primer on the future of PR, marketing, and advertising. New York: Penguin Group (USA) LLC.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Tekijät ja Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Sähköiset lähteet

Avaus Marketing Innovations. 2016. Yritys. Viitattu 20.7.2016.
<http://www.avausmarketing.fi/yritys/>

Avaus Marketing Innovations. 2016. Tarjooma. Viitattu 28.7.2016.
<http://www.avausmarketing.fi/tarjooma/>

KvaliMOTV. 2016. Tapaustutkimus. Viitattu 21.7.2016.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

KvaliMOTV. 2016. Puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 26.7.2016.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Wikipedia. 2016. Growth Hacker Marketing. Viitattu 20.7.2016.
https://en.wikipedia.org/wiki/Growth_Hacker_Marketing

Wikipedia. 2016. Viraalimarkkinointi. Viitattu 20.7.2016.
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Viraalimarkkinointi>

Julkaisemattomat lähteet

Anna Masalin. 18.8.2016. Opinnäytetyön tausta. Avaus Marketing Innovations Oy. Helsinki.

Vigrén. 2016. Basic high level concepts. Growth Hacker - All Stars training program plan. Avaus Marketing Innovations Oy. Helsinki.

Vigrén. 2016. Growth Hacker - All Stars training program plan. Avaus Marketing Innovations Oy. Helsinki.

Vigrén. 2015. Kasvuhakkeroinnin perusteet. Avaus Marketing Innovations Oy. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Laadullisen aineiston myötä syntynyt ajatuskartta	21
Kuvio 2: GH Training 2.0.....	29

Liite 1: Puolistrukturoidun haastattelun pohjana toiminut lomake aihepiireineen

Growth hacking -perehdytys yleisesti

- Growth hacking -perehdytys työsuhteen alussa?
- Growth hacking -perehdytys työsuhteen aikana?
- Mielipide Growth hacker All Stars -koulutuksesta osana growth hacker -perehdytystä?

Oppimisen tehokkuus Growth hacking -perehdytyksessä

- Kauanko omien työtapojen kehittyminen/ uusien järjestelmien omaksuminen on voinut/vei aikaa? Miksi?
- Mitkä keinot ovat tehostaneet oppimista?

Käytännönläheisyys Growth hacking -perehdytyksessä

- Onko Growth hacking -perehdytyksessä käytäntöä, mitä?
- Jos ei, mitä käytännön taitoja growth hacking -perehdytyksessä voitaisiin käydä läpi työsuhteen alussa ja sen aikana? Miksi?

Vastuut & Tavoitteet Growth hacking -perehdytyksessä

- Mitä konkreettisia vastuita growth hackerille on asetettu/tulisi asetettua? Selkeyttävätkö vastuut growth hackerin toimenkuvaa/roolia Avauksen työyhteisön jäsenenä?
- Mitä tavoitteita growth hackerilla on/voisi olla? Tehostavatko tavoitteet oppimista? Miten?

Growth hacking -perehdytys tulevaisuudessa

- Mitä osa-alueita käytännön growth hackingiin liittyy?
- Miten priorisoisit eri osa-alueet käytännön growth hackingin osalta? (Project management, MA technology, Big Picture)